

O Processo De Sucessão Em Empresas Familiares: Um Estudo De Casos Múltiplos No Cariri Cearense

Felipe Mendes Gonçalves-Universidade Federal do Cariri-Brasil¹
Sérgio Henrique de Oliveira Lima- Universidade Federal do Cariri-Brasil²
Tatiana Carvalho Ramos Cavalcanti- Universidade Federal do Cariri-Brasil³

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo identificar os fatores que influenciam o processo de sucessão nas empresas familiares, tomando o caso específico de empresas sediadas nos municípios de Crato, Juazeiro do Norte e Barbalha, no Ceará, os quais constituem o chamado Triângulo Crajubar. O estudo usou uma abordagem exploratória por meio de estudo de casos múltiplos, com dados coletados via entrevista semiestruturada e submetidos a análise de conteúdo. Os resultados mostram que os fatores (i) conflitos familiares, (ii) interferências do relacionamento familiar, e (iii) a falta de credibilidade do potencial sucessor convergem com a literatura. Também foi possível identificar alguns fatores não identificados na literatura visitada, como (iv) o desejo de empreender, no que diz respeito à experiência de idealizar e conduzir um negócio próprio em vez de assumir um já consolidado, e (v) a cobrança excessiva. Além da contribuição para a formulação de estratégias de planejamento de sucessão por outras empresas familiares, o estudo serve como contribuição científica ao subsidiar futuras investigações na região ou fora dela.

Palavras-chave: Empresa familiar. Sucessão familiar. Barreiras. Incentivos. Crajubar.

1 INTRODUÇÃO

O processo de sucessão é objeto de diversos estudos (FREITAS; FREZZA, 2005; FREITAS; BARTH, 2012; ROSSATO NETO; CAVEDON, 2004; DE BONA, 2013; MARTINS *et al.*, 2008; SCHEFFER, 1995) devido à sua relevância estratégica para a longevidade das organizações. Esses estudos contemplam as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração; a motivação do sucessor na oportunidade de suceder uma empresa familiar; o ciclo evolutivo e sucessão em uma empresa familiar; a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares; os desafios enfrentados na sucessão familiar; e a estruturação do processo sucessório e a influência dos valores familiares.

Segundo Lima (2016), a sucessão é uma fase difícil para qualquer empresa, seja ela do âmbito público, privado ou familiar. Todavia, é nas empresas familiares que ocorrem os maiores desafios, devido ao ambiente favorável à geração de conflitos. Esses desafios são ocasionados pela falta de preparação para enfrentar situações que podem atrapalhar a longevidade dos negócios. Apenas 11% das empresas familiares possuem planos de sucessão bem definidos, e a sobrevivência dessas empresas depende da capacidade da família de

¹ felipem3ndess@gmail.com

² shlima05@gmail.com

³ taticrc@gmail.com

administrar suas relações no negócio e evitar que conflitos do tipo familiar influenciem negativamente em sua continuidade.

De acordo com a *PricewaterhouseCoopers* (PwC) (2016), o processo de sucessão é a provável “causa de fracasso” no que diz respeito à empresa familiar. A transição entre gerações é o ponto de ruptura desse modelo de negócio. Cada empresa familiar necessita encontrar uma forma de conciliar as questões pessoais e profissionais, e o processo de sucessão pode colocar esses dois aspectos em conflito, tornando-se um risco tanto para a convivência familiar quanto para empresa. Segundo a registro da PwC, 12% das empresas familiares chegam à terceira geração. Observando-se o cenário brasileiro, aproximadamente 90% das empresas – ou seja, cerca de sete milhões – são familiares. Deste total, apenas 30% chegam à segunda geração, e somente 5% chegam à terceira. Oliveira (2010) enfatiza que ciclo de vida médio das empresas americanas não familiares é de 45 anos, enquanto a das empresas familiares é de 24 anos. No Brasil, estes números são ainda menores: enquanto as empresas não familiares chegam aos doze anos, a longevidade das empresas familiares, em média, é de apenas nove anos.

Estudos abordando a temática da sucessão em empresas familiares têm se dividido em quatro vertentes. Uma delas se refere aos conflitos, rivalidades e divergências de visão estratégica de futuro e de objetivos empresariais entre os membros e mesmo entre as gerações da família, como também, na ausência de critérios profissionais para a entrada ou contratação de familiares na empresa (MARTINS *et al.*, 2008); outra linha de estudos investiga o desejo do sucedido de deixar um legado e o seu temor de que um sucessor possa desrespeitá-lo ou desfazê-lo (ROSSATO NETO; CAVEDON, 2004). Para Lima (2016), uma das vertentes que surge como um grande desafio no processo sucessório é a tradição organizacional. Pesquisas neste campo (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998; LIMA, 2016), consideram que a empresa familiar possui uma cultura organizacional fortemente identificada com (e transmitida por) seu fundador – como valores, crenças e costumes – a qual é dificilmente absorvida pelos sucessores.

Os problemas causados pelos desafios da sucessão familiar são identificados tanto nos grandes centros urbanos (SCHEFFER, 1995; LIMA, 2016) como nas regiões do interior do Brasil (ROSSATO NETO; CAVEDON, 2004; HUNGER *et al.*, 2016). Para os fins deste trabalho, será abordada a região do Cariri cearense, território que congrega 29 municípios do sul do estado do Ceará. Três cidades se destacam pelo seu dinamismo social, cultural, político e econômico: Crato, Juazeiro do Norte e Barbalha, conhecidas, juntas, como o triângulo Crajubar. Segundo dados extraídos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2010), esses três municípios constituem uma área de 1.994.807 Km², com uma população de aproximadamente de 426.690 mil habitantes.

A Cidade do Crato é conhecida como um dos polos cearenses de cultura popular e artesanal. Para sua constituição histórica, as lavouras de cana-de-açúcar e algodão, e o gado foram responsáveis pela prosperidade econômica do município. Em Barbalha, a agroindústria de cana-de-açúcar não se destaca apenas pela produção de açúcar e álcool, mas também devido a diversificação nas áreas de sucos, doces e extratos. Diferentemente, Juazeiro do Norte se destaca pelo seu diversificado parque industrial e seu dinâmico setor de comércio e serviços, promovido principalmente pelo turismo religioso e pelas romarias em devoção a personalidades como o Padre Cícero (OLIVEIRA; APOLINÁRIO; PEREIRA, 2013).

Pelo exposto, o presente trabalho tem por objetivo identificar os fatores que influenciam o processo de sucessão nas empresas familiares, tomando o caso específico de algumas empresas sediadas na região do Cariri cearense, especificamente, as localizadas no chamado triângulo Crajubar. Utilizou-se neste trabalho a pesquisa exploratória mediante

estudo de casos múltiplos, entrevista semiestruturada e análise de conteúdo com a utilização do *software* Maxqda.

2 ARCABOUÇO TEÓRICO

2.1 Empresas Familiares

No Brasil, o conceito de empresa familiar surgiu a partir das capitâncias hereditárias, no início do século XVI. A imigração europeia do final do século XIX e início do século XX foi responsável pelo novo ciclo econômico do Brasil, com o surgimento da indústria e pelo início de uma nova fase da empresa familiar. Por trás desse ciclo econômico, sempre houve um grupo de empreendedores que abandonaram suas terras em seus países de origem para entrar em terras desconhecidas e com mercados pouco explorados e sem qualquer tipo de proteção e regulamentação (OLIVEIRA, 2010).

Para Campos e Saraiva (2019), o grupo de empreendedores familiares apresentam duas classificações: o empreendedor que aprende, aquele que vislumbra uma oportunidade e idealiza o negócio; e o empreendedor por necessidade, que inicia um negócio autônomo como alternativa para obtenção de renda. A maioria dos empreendimentos familiares são idealizados por um casal, que reúne suas economias e, juntos, gerenciam o negócio e a família (HNÁTEK, 2015; ANDRADE; GRZYBOVSKI; LIMA, 2005).

Na perspectiva de Freitas e Barth (2012), a empresa familiar comumente surge da iniciativa de um empreendedor idealizando um projeto, um sonho ou desafio de vida. A maior parte dessas empresas foi construída por seus fundadores com o objetivo de criar um negócio pensando no futuro de seus filhos. “A preocupação do empreendedor quando funda uma empresa é gerar lucros e prosperar, para que a empresa possa seguir seu caminho de sucesso enquanto está sob seu comando e quando for repassada ao seu sucessor.” (FREITAS; BARTH, 2012, p. 162).

Segundo Werner (2004), as características positivas de um negócio familiar estão, de maneira geral, relacionadas às qualidades do empreendedor. Já os pontos negativos comumente são consequências das dificuldades do processo de sucessão e da transferência do patrimônio e da gestão para as futuras gerações. Algumas características positivas e negativas de empresas de gestão familiar estão listadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Características da empresa familiar

CARACTERÍSTICAS POSITIVAS	CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS
<ul style="list-style-type: none">• Visão única e senso de missão;• Poder de decisão;• Informalidade;• Capacidade de reação;• Estruturas enxutas;• Conhecimento de mercado.	<ul style="list-style-type: none">• Gestão centralizada;• Estruturas difusas;• Informalidade;• Limites de subjetivos de autoridade;• Excesso de informalidade.

Fonte: Baseado em Werner (2004, p. 15).

Complementar as características postas, entre outros desafios relevantes a considerar, estão:

- i. A falência das empresas. Dyer Jr. (1988), as razões para a falência das empresas familiares incluem fatores econômicos, falta de capital e recursos, e gestão incompetente. Conforme Grzybovski e Tedesco (1998), baseado em uma análise realizada nas empresas familiares em um nível regional, evidencia que a maior parte se defronta com um desafio particular, com implicações que influenciam a sua sobrevivência, envolvendo questões, como sucessão, gestão profissional e abertura de capital;

- ii. Gestão e Governança. Freitas e Barth (2012) complementam que um dos principais desafios na gestão de uma empresa familiar é a inexistência de uma boa governança. Segundo os autores, a governança requer processos de descentralização do poder, de forma que, no futuro, a administração da empresa não tenha problemas com familiares e colaboradores. Entretanto, esse processo de descentralização de poder requer mudanças na administração da empresa, na profissionalização e no planejamento das estratégias. Essas mudanças também impactam diretamente na cultura organizacional das empresas familiares.
- iii. A cultura organizacional e o seu processo de negócio. Monticelli *et al.* (2019), a cultura organizacional e o seu processo de negócio são elementos radicais de mudança, bem como a presença de padrões culturais conservadores na forma tradicional de fazer negócios ou de estimular as mudanças na empresa. Com isso, a longevidade de uma empresa familiar não está associada apenas a uma questão de tradição, mas ao equilíbrio entre “tradição e inovação”, ou seja, a longo prazo, a sobrevivência de uma empresa familiar depende principalmente de sua capacidade de combinar tradição e inovação.
- iv. Organização e disciplina. Para Donnelley (1967), as principais fraquezas da administração de uma empresa familiar envolvem os conflitos entre os interesses da família e os da empresa; a falta de organização e disciplina na destinação dos lucros e do desempenho dos diversos setores da empresa; a falta ou lentidão no acompanhamento das tendências impostas pelo mercado; e a ausência de padrão de avaliação de desempenho ou sistema capaz de avaliar a meritocracia administrativa.
- v. Sucessão familiar. Para Trentin (2010), a sucessão se apresenta como uma das principais causas de conflito na empresa familiar por ser uma etapa difícil e desafiadora. Isso se dá devido a assunção da segunda geração do controle da empresa, provocando mudanças na gestão e com isso, ocasionando a perda de vínculo com a gestão anterior. Segundo Beckhard e Dyer Jr. (1983), apesar do destaque das empresas familiares, muitos gestores encontram dificuldades em gerenciá-las; muitos deles saem da gestão depois de dez anos de existência da empresa, e apenas três em cada dez sobrevivem na segunda geração. Em média, a expectativa de vida dessas empresas é de 24 anos.

Diante dos desafios enfrentados pela empresa familiar, visando o alcance dos objetivos desse estudo e pelos autores analisados apontarem a sucessão familiar como uma das principais barreiras a ser superada, o tópico seguinte abordará os conceitos, as principais dificuldades apresentadas nesta etapa e a importância do planejamento da sucessão como contribuição para a longevidade dessas modalidades de empresa.

2.2 Sucessão familiar: vantagens, desvantagens, desafios e tendências

Entende-se, a partir de Bozer *et al.* (2017) e Breton-Miller, Miller e Steier (2004), que o processo de sucessão é entendido por englobar as ações, eventos e mecanismos organizacionais pelos quais a liderança no topo da empresa, e muitas vezes a propriedade, são transferidos para alguém (o sucessor).

Para Morris, Williams e Nel (1996), a sucessão em empresas familiares integra a dinâmica que antecede e levam até a transição real, assim como as consequências da transição e suas implicações para as diversas partes envolvidas. Estas, podem incluir integrantes da família dentro e fora da empresa familiar, empregados não-familiares, o proprietário fundador, clientes, fornecedores e assim por diante. “O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa

familiar. Se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida.” (OLIVEIRA, 2010, p. 11)

Leone (2005) argumenta que as chances de sobrevivência da empresa familiar se baseiam no planejamento da sucessão e na observação de regras de convivência entre empresa e família. Essas condutas ajudam a perpetuar o negócio. Ainda conforme a autora, a sucessão não deve ser realizada da noite para o dia. É um processo que exige tempo e se baseia principalmente no planejamento e na organização. Tanto o sucessor deve se preparar para assumir o novo cargo, quanto o pretendo sucedido deve tornar esse processo o mais claro possível, comunicando à família os detalhes de sua escolha.

Segundo Oliveira (2010), existem dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar, que tem sido predominantemente adotada, e a sucessão profissional, que vem tendo significativa evolução dentro dessas empresas. No Quadro 2, estão elencadas as principais vantagens como pontos positivos e desvantagens como pontos negativos, ante a sucessão profissional e familiar, de acordo com Oliveira (2010).

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens da sucessão profissional e familiar

SUCESSÃO PROFISSIONAL	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> ● Ter maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com o perfil desejado; ● Receber, de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional; ● Receber novos estilos e filosofias de administração interessantes; ● Ter maior flexibilidade para alterações de executivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Receber e incorporar estilos e filosofias de administração que fogem da maneira de ser da empresa familiar; ● Maior possibilidade de perder o executivo; ● Problemas na hierarquia.
SUCESSÃO FAMILIAR	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> ● Ter continuidade do comando familiar na empresa; ● Ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações; ● Ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso; ● Ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor; ● Ter otimizados sistemas de remuneração; ● Ter principalmente no início do processo maior poder de comando sobre o executivo sucessor; ● Ter visão de longo prazo e planos de investimentos mais consistentes; ● Ter maior espírito de família. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ocorrer disputa de poder entre membros da família; ● Ter dificuldade em demitir o executivo sucessor; ● Existir dificuldade em desempenhar diferentes papéis.

Fonte: os autores, baseado em Oliveira (2010, p. 15; p. 20).

De acordo com Leone (2005, p. 42), “a sucessão pode acontecer de forma gradativa e planejada ou através de processo inesperado ou repentino de mudança da direção, quando ocorre morte, acidente ou doença, afastando o dirigente do cargo.” Lambrecht (2005) complementa que a sucessão geralmente é encarada como um evento transitório, pontual e esporádico por muitos gestores, podendo levar a grandes dificuldades e falhas quando a sucessão efetivamente iniciar. Dessa forma, Rossato Neto e Cavedon (2004) ressaltam que na empresa, o poder não é apenas transferido, ele é conquistado. Os herdeiros devem possuir como principal tarefa a construção de sua legitimidade perante os empregados e a família.

De posse das características, vantagens e desvantagens da sucessão, faz-se necessário entender que o processo sucessório possuiu alguns desafios. Inicialmente, o processo RPGC, Portugal-PT, V.2, N°1, p. 45-69, Jan./Jul.2021 www.revistas.editoraenterprising.net Página 49

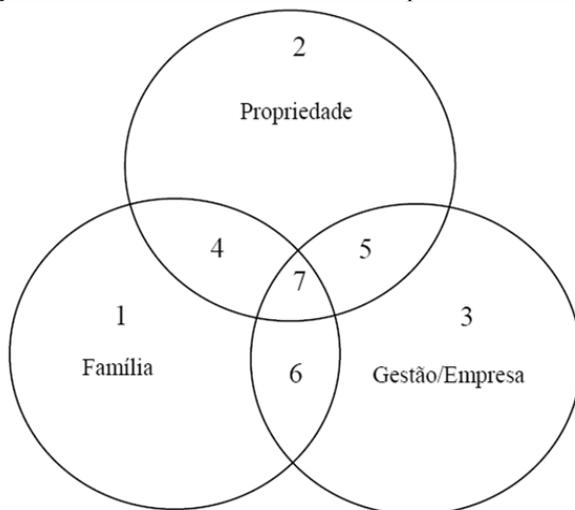
sucessório é afetado por problemas comportamentais arraigados nos conflitos entre os membros da família. Ainda de acordo com Bernhoeft (1989, apud FREITAS; FREZZA, 2005, p. 38), o processo sucessório apresenta diversas dificuldades. Dentre estas, destacam-se a:

Divergência entre sócios; número excessivo de sucessores; falta de uma liderança natural ou bem-aceita entre os possíveis sucessores; desinteresse dos sucessores pelo negócio; diferenças muito marcantes na participação acionária entre os sócios e, portanto, entre os sucessores; o fundador encara a empresa apenas como uma forma de gerar segurança para os filhos; divergências familiares muito marcantes; insegurança dos funcionários da empresa quanto ao seu futuro, por falta de uma orientação estratégica e operacional e insatisfação ou desinteresse pessoal do fundador com relação ao seu futuro, da empresa e dos familiares.

Outras dificuldades podem ser encontradas, como: “a falta de planejamento; estudo de viabilidade do negócio; visão diferenciada entre o sucedido e o sucessor, rivalidade entre familiares pela posse do controle empresarial e despreparo da família para o entendimento do processo sucessório” (FREITAS; FREZZA, 2005, p. 38). Considerando a teoria apresentada e alguns dos modelos que buscam compreender as dificuldades do processo sucessório (GERSICK *et al.*, 2006; TRENTIN, 2010; FLORES JUNIOR; GRISCI, 2012) o planejamento da sucessão familiar destaca-se como um dos pontos fundamentais.

Com o objetivo de analisar algumas dessas dificuldades, como os conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares, Gersick *et al.* (2006) apresentam um modelo que possibilita compreender o comportamento dos membros que fazem parte da organização e traçar um paralelo entre Família, Propriedade e Gestão/Empresa. Este modelo, conhecido como “Modelo de três círculos”, está representado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo de três círculos da empresa familiar



Fonte: Gersick *et al.* (2006, p. 17).

Baseado na análise do modelo de três círculos, Trentin (2010) propõe uma análise dos subsistemas nele enumerados, da seguinte forma:

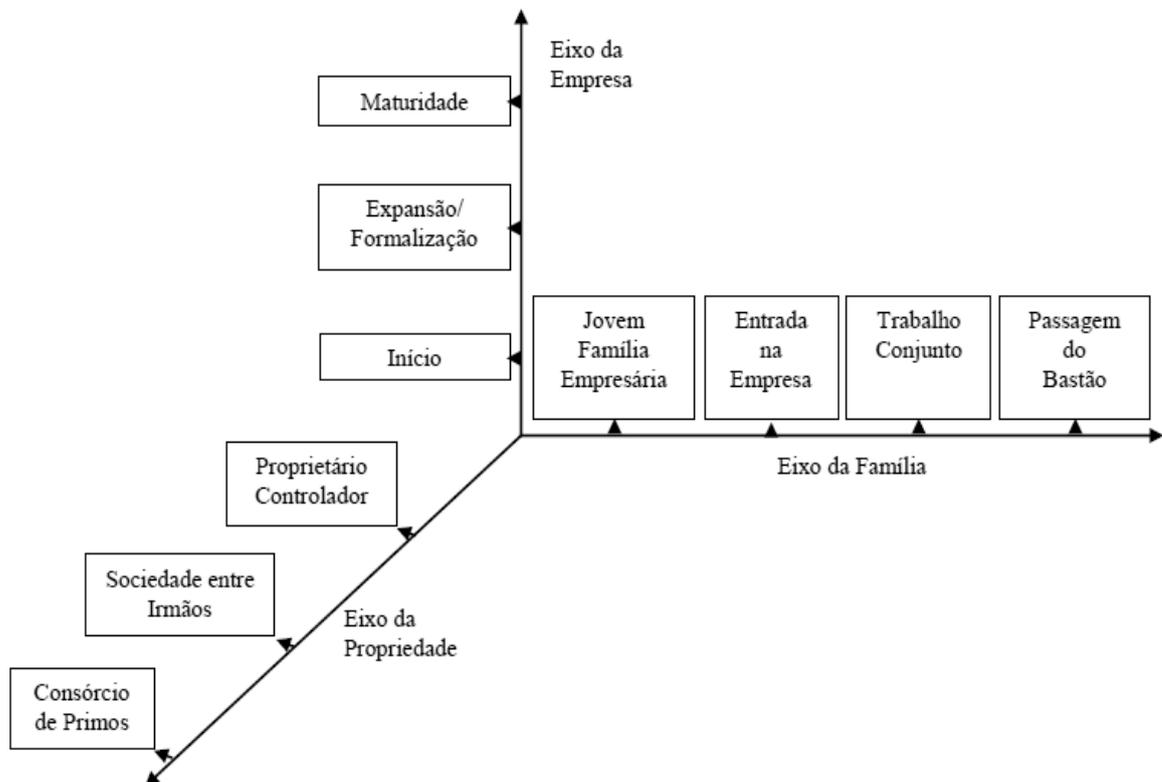
1. membro da família controladora - a grande maioria dos componentes da família, tanto descendentes quanto aqueles que se incorporam à mesma, possuem algum interesse com a vida e o futuro da empresa;
2. sócios-proprietários, não gestores e não familiares - pode haver na constituição da empresa, ou no decorrer de sua gestão, a participação de uma pessoa que não faz parte da empresa como gestor e nem membro da família;

- gestores, não proprietário e não familiar - grupo importante para administração da empresa se tratado de forma correta;
- familiares proprietários sem participação na gestão - trata-se de um membro da família, que tem um interesse especial pela empresa, pois vislumbra que o sucesso dos negócios é a garantia de uma vida tranquila para a família;
- proprietário gestores não familiares - sua influência é importante para o desenvolvimento da empresa. O envolvimento emocional com a família deve ser evitado para minimizar os conflitos;
- gestores familiares e não proprietário - importante por fazer parte da família e ter uma dedicação especial devido ao seu interesse de sucesso profissional. Porém, não se pode confundir com um proprietário;
- familiares, gestores e proprietários - uma das pessoas que tem maior influência dentro da empresa, deve manter dentro da hierarquia, a disciplina, a política salarial e outros procedimentos da empresa para que não haja confusão nos papéis.

Flores Junior e Grisci (2012) complementam que o modelo dos três círculos possui uma limitação: apesar da sua efetividade em mostrar a situação da empresa familiar em determinado momento de sua existência, o modelo é incapaz de permitir uma análise da trajetória dinâmica destas empresas ao longo do tempo.

Para complementar o modelo de três círculos, Gersick *et al.* (2006) propõem um *framework* conhecido como modelo tridimensional de desenvolvimento. Este se baseia no caráter evolutivo e apresenta as etapas por que cada um dos subsistemas apresentados no Modelo de três círculos (Família, Propriedade e Empresa) passará ao longo do tempo, como apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo Tridimensional de Desenvolvimento



Fonte: Gersick *et al.* (2006, p. 17).

Segundo Davel, Silva e Fischer (2000), o ciclo de vida e a evolução das empresas familiares estão relacionados ao desenvolvimento, ou seja, a um processo ordenado e sequenciado de eventos durante o tempo. Para os autores, o modelo tridimensional de desenvolvimento busca avançar na compreensão da empresa familiar, considerando de forma sistêmica três dimensões que possuem independência parcial entre elas. Ou seja, cada um dos subsistemas (empresa, propriedade e família) seguem um estágio e possuem características próprias.

Sambrook (2005) afirma que o planejamento sucessório pode ser definido como a tentativa de preparar o número correto e qualidade de gestores e colaboradores para substituir aposentadorias, falecimento, doença ou promoção, e quaisquer novos cargos que possam ser criados na organização. Para Ibrahim, Soufani e Lam (2001), um processo de sucessão bem planejado proporciona às empresas familiares a oportunidade de selecionar líderes eficazes com capacidade de levar o negócio da família a um novo patamar de sucesso.

Pounder (2015) destaca que o planejamento tem sido a principal ferramenta pela qual as empresas familiares superem seus desafios. Ainda segundo o autor, o desenvolvimento de um plano ideal permitirá à empresa equilibrar os seus objetivos e as necessidades da família. Para Freitas e Frezza (2005, p. 37), “um bom planejamento da sucessão deverá ser isento de emoções, decidindo se o comando passará à responsabilidade de um membro da família ou de um profissional externo à empresa. Essa decisão deve levar em consideração o desejo de continuidade do negócio.” Trentin (2010) complementa que a o processo de sucessão deve ser realizado com a maior antecedência possível, e não deve envolver somente o sucedido e o sucessor, mas, todos que fazem parte e interagem com a empresa, como funcionários, fornecedores, clientes e credores.

Para Werner (2004), o planejamento da sucessão requer do empreendedor a clareza de que o seu trabalho merece ser continuado e de que o patrimônio adquirido ao longo dos anos pode desvanecer rapidamente se o seu destino não estiver bem planejado. Dentro desse processo de planejamento destaca-se a implantação de Governança familiar que é um aspecto bastante estudado por diversos autores.

Como discutido, é perceptível que alguns fatores são determinantes para a longevidade das empresas familiares. O Quadro 3 apresenta uma síntese dos fatores que influenciam a sucessão familiar de acordo a literatura visitada.

Quadro 3 - Síntese dos fatores que influenciam a sucessão familiar

FATOR	INF.	AUTORES
• Interesse em manter o vínculo familiar	-	Bernhoeft (1989, apud FREITAS; FREZZA, 2005); De Bona (2013); Scheffer (1995)
• Questões financeiras	-	De Bona (2013)
	+	Trentin (2010); Lambrecht (2005)
• Conflito familiar	-	De Bona (2013); Freitas e Frezza (2005); Martins <i>et al.</i> (2008)
• Percepção de desenvolvimento	-	De Bona (2013); Scheffer (1995)
	+	Lima (2010)
• Lacunas na capacitação do sucessor	-	Scheffer (1995); Hunger <i>et al.</i> (2016); Bernhoeft (1989, apud FREITAS; FREZZA, 2005)
• Interferências do relacionamento familiar	-	Scheffer (1995); Flores Junior e Grisci (2012)
• Aceitabilidade, credibilidade, legitimidade e liderança	+	Pereira <i>et al.</i> (2013) e Borges e Lima (2012)
• Resistência do sucedido para desligar-se da empresa	-	Scheffer (1995); Rossato Neto e Cavedon, 2004)
• Restrições à profissionalização da empresa	-	Scheffer (1995)

• Posicionamento dos funcionários mais antigos		
• Dependência em relação aos pais -social e/ou financeira	-	De Bona (2013)
	+	Pimentel (2011); Trentin (2010)
• Fechamento de novas oportunidades • Atual forma de gestão • Carga horária de trabalho excessiva	-	De Bona (2013)
• Legado de família • Ascensão, responsabilidade e reconhecimento • Trabalhar em algo da família e em família • Qualidade e padrão de vida	+	De Bona (2013)

INF: Tipo de influência sobre o processo sucessório, positiva ou negativa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento metodológico e instrumentos

Para alcançar os objetivos propostos, o presente estudo adotou um enfoque qualitativo, exploratório e entrevistas em profundidade semiestruturadas com roteiro próprio e validado por especialistas, no que se refere à forma de abordar o problema, se aproximar e coletar dados do fenômeno e dos investigados (COOPER; SCHINDLER, 2016; ROESCH, 2013). Como estratégia de investigação, adotou-se a estratégia de estudo de caso. O estudo de caso, contribui para o conhecimento dos eventos individuais, grupais, organizacionais, políticos e sociais, ou seja, diferentes contextos, consistindo de uma investigação empírica que busca analisar fenômenos da realidade vivenciada (pesquisa naturalística), na qual o pesquisador não controla os eventos e variáveis, buscando apreender uma situação geral e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto (MARTINS; THEÓPHILO, 2016; GIL, 2019; YIN, 2011).

A escolha desta estratégia de pesquisa se mostra adequada para responder à questão norteadora da pesquisa, “Quais são os fatores que influenciam o processo de sucessão em empresas de gestão familiar no Cariri Cearense, segundo a própria percepção dos atores envolvidos?”, e atingir os objetivos propostos, de identificar os fatores (barreiras e incentivos) que influenciam este processo sucessório.

Os dados coletados e preparados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdos organizados segundo Bardin (2011), em três polos cronológicos: a pré-análise, exploração material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. O processo deu-se com a aplicação das entrevistas no mês de julho de 2019, sendo gravadas e transcritas para a devida análise de dados e a comparação com a literatura visitada. Foram gravadas aproximadamente uma hora e quarenta e cinco minutos, com duração média de vinte e seis minutos para cada entrevista. Em seguida, foi realizada a transcrição de quarenta páginas de depoimentos. Através do *software* Maxqda realizou-se o processo de análise de conteúdo, sendo identificado as seguintes categorias: conflito familiar; profissionalização da gestão; governança familiar; estágio de desenvolvimento da empresa; visão dos funcionários quanto a assunção do potencial sucessor; processo sucessório; e desejo de assumir a gestão da empresa familiar.

3.2 Descrição dos casos

Quatro casos foram selecionados para a realização da etapa de campo. A seleção das empresas seguiu o critério de conveniência dos participantes, adotando as premissas de (i) selecionar empresas que estão passando ou passarão pelo processo de sucessão em curto prazo, e (ii) empresas que possam abranger diversos portes, como discutido adiante. Por solicitação dos participantes da pesquisa, os nomes das empresas foram omitidos.

A empresa A está localizada no município de Barbalha, é caracterizada, quanto ao seu porte, como pequena empresa. Atua no segmento industrial calçadista e o potencial sucessor já ocupa cargo de gestão no nível tático da empresa, e o cargo de presidente ainda é ocupado pelo pretense sucedido. A empresa B, localizada no município de Juazeiro do Norte, é caracterizada, como grande empresa. Atua no comércio atacadista de produtos alimentícios em geral. A potencial sucessora já ocupa cargo de gestão intermediário na empresa, atualmente presidida pelo pretense sucedido. As empresas C, com sede em Juazeiro do Norte, caracterizada como microempresa, e D, sediada no Crato, caracterizada como pequena empresa, operam no segmento de bares e restaurantes. Seus potenciais sucessores pretendem seguir os mesmos caminhos: ambos atuam na própria firma, entretanto, aquele da C atuou somente na empresa da família, enquanto o da empresa D possui outras experiências de mercado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Características dos potenciais sucessores

A primeira parte das entrevistas pretendeu identificar o perfil dos potenciais sucessores e outras informações que pudessem contribuir com a discussão e a comparação com a teoria visitada. Para garantir o anonimato, foram atribuídos aos respondentes nomes fictícios. O Quadro 4 apresenta as características demográficas dos sujeitos da pesquisa.

Quadro 2 – Características dos respondentes

Informações	Potenciais Sucessores			
	Mateus	Maria	Marcos	Lucas
Empresa	A	B	C	D
Idade	22 anos	22 anos	26 anos	20 anos
Gênero	Masculino	Feminino	Masculino	Masculino
Estado Civil	Solteiro	Solteira	Solteiro	Solteiro
Grau de instrução	Sup. incompleto	Sup. incompleto	Sup. incompleto	Sup. incompleto
Curso	Administração	Administração	Administração	Administração
Função que ocupa na empresa	Gerente Geral	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo	Estoquista
Tempo aproximado de atuação na empresa	4,5 anos	6 anos	11 anos	10 anos
Quantidade de Irmãos/Irmãs	2	2	2	1

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante das informações coletadas, pôde-se observar que o público da pesquisa é de jovens (20 a 26 anos), estudantes de um curso de graduação (Administração) que pode contribuir para a sua carreira profissional, embora isso possa ter sido uma influência da família, percebendo o papel da formação em gestão e negócios para sucessão na empresa.

Outro ponto que merece atenção é o tempo de atuação desses potenciais sucessores, todos tendo começado a atuar muito cedo na empresa da família. Esse ponto corrobora a análise realizada por Rossato Neto e Cavedon (2004), que identificaram que, no ambiente organizacional, as relações entre os pretensos sucedidos e seus potenciais sucessores começam muito cedo, pois os filhos, desde criança, visitam seus pais nas empresas e acompanham as rotinas relacionadas ao trabalho.

Observou-se ainda que três dos quatro respondentes já atuam em cargo de nível tático, enquanto apenas um ocupa cargo operacional.

4.2 Características das empresas

Inicialmente, apresentam-se os dados que caracterizam as empresas quanto (i) ao setor de atividade em que atua, (ii) ao tempo de atuação no mercado, (iii) ao principal responsável

pela fundação da empresa e (iv) à quantidade de funcionários que nela atuam, como se observa no Quadro 5.

Quadro 3 – Características das empresas

Informações	Empresas			
	A	B	C	D
Sucessores	Mateus	Maria	Marcos	Lucas
Tempo de atuação no mercado (anos)	26	21	30	17
Setor de atuação	Indústria calçadista	Atacadista de produtos alimentícios	Bares e restaurantes	Bares e restaurantes
Responsável pela fundação da empresa	Pretenso sucedido e esposa	Pretenso sucedido e esposa	Alguém de fora da família	Pretenso sucedido e irmão
Quantidade de funcionários	26	250	15	20
Porte	Pequena empresa	Grande empresa	Microempresa	Pequena empresa

Classificação quanto ao porte baseada em SEBRAE (2013).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base nos dados apresentados, conclui-se que são empresas consolidadas, visto que todas estão há bastante tempo no mercado. No que diz respeito ao porte, a empresa A e D são caracterizadas como uma pequena empresa, as empresas B como grande empresa, e a empresa C como microempresa. Unanimemente, a ideia de montar o negócio se deu a partir da necessidade e a oportunidade enxergada pelos seus fundadores.

“[...] necessidade e a oportunidade. Na época, ele (fundador) trabalhava de vendedor e decidiu fabricar.” (MATEUS)

“Na época era questão de necessidade e visão da oportunidade de abrir o negócio.” (LUCAS)

Esses dois critérios (oportunidade e necessidade) apontam duas classificações de empreendedor: o empreendedor que aprende, aquele que vislumbra uma oportunidade e idealiza o negócio; e o empreendedor por necessidade, aquele que inicia um negócio autônomo por causa da inexistência de alternativa para obtenção de renda (CAMPOS; SARAIVA, 2019).

Mediante o questionamento sobre o responsável pela fundação da empresa, constatou-se que, inicialmente, as empresas A e B foram fundadas pelos seus atuais administradores (pretensos sucedidos) e suas esposas.

“Meu pai e minha mãe. Mas, a princípio foi meu pai, primeiramente.” (MATEUS)

“Assim, foi o meu pai, Francisco, mas, foi juntamente com a minha mãe, Antônia.” (MARIA) [nomes fictícios].

Essa constatação reforça a opinião de Andrade, Grzybovski e Lima (2005), de que a maioria dos empreendimentos é idealizada por um casal, que reúne suas economias e, juntos, gerenciam o negócio e a família.

A empresa C foi fundada por uma pessoa de fora da família que, por motivos pessoais e profissionais, teve que ir embora para outro Estado. Dessa forma, o negócio foi adquirido pelo seu atual administrador (pretenso sucedido) e estruturado por meio de uma sociedade entre irmãos. Já a empresa D foi criada e introduzida no mercado por meio de uma sociedade entre irmãos. Por motivos pessoais e gerenciais, as sociedades se desfizeram, tanto na empresa C quanto na D.

“Meu pai adquiriu o nome de um cineasta aqui da região que teve que ir embora para outro Estado. [...] meu pai adquiriu o nome “Restaurante Belém” [fictício] e foi construindo aos poucos, como ele gostaria de construir. [...] quando começou o restaurante do meu pai, tinha uma sociedade com a irmã dele, mas, não deu muito certo.” (MARCOS)

“Os responsáveis pela fundação da empresa foram meu pai, Pedro e o irmão dele, Tiago [nomes fictícios]. Mas, atualmente somente meu pai é proprietário da empresa.” (LUCAS)

Percebe-se que em ambas as empresas (C e D) houve a ruptura da sociedade entre irmãos. Conforme aponta Oliveira (2010), o conflito entre familiares sócios de uma empresa sempre existirá, pois é algo inerente a esse tipo de organização. O importante é que esses conflitos sejam administrados para que não se tornem atritos pessoais e ocasionem rupturas na família.

No tocante à questão da profissionalização das empresas pesquisadas, segundo a ótica dos potenciais sucessores, elas estão em um nível de profissionalização bem mais avançado do que no começo. Isso se evidencia pelo fato de seus administradores estarem sempre acompanhando as novas tendências de mercado e buscando capacitar os funcionários.

“Já está mais profissional do que antes. Isso se dá por meio de cursos de capacitação e até mesmo, através do mercado. Este, ensina a forma de atender, a forma de servir, a forma de preparar os pratos etc. [...] meu pai vem buscando sempre capacitar os funcionários e eles em si vão em busca de aperfeiçoar os seus conhecimentos e habilidades.” (LUCAS)

“Eu percebo de forma positiva, porque, fizemos algumas parcerias com instituições que ajudam muito. [...] é importante estarmos atualizando nossos funcionários com esses cursos. [...] meu pai é formado em Administração e com a minha formação, essa questão da gestão, estamos organizando melhor.” (MARCOS)

Outro incentivo à profissionalização é a flexibilidade dada aos potenciais sucessores de aplicar mudanças na gestão da empresa familiar. Isso mostra o ganho de credibilidade e oportunidade para propiciar a expertise no gerenciamento da empresa. Essa flexibilidade é contrária à análise realizada por Scheffer (1995), que relata a pouca aceitação dos pretensos sucedidos na profissionalização da empresa.

“Meus pais sempre buscaram ao máximo, selecionar pessoas capacitadas, profissionalizar os processos e organizar a empresa. Com o meu ingresso, comecei a definir melhor as funções dos funcionários, os processos internos, estabelecer a questão de carreira etc. A gente conseguiu profissionalizar mais. Hoje, com a entrada da minha irmã, ainda mais. [...] ele é bem flexível quanto a isso.” (MARIA)

Entretendo, nem todas as empresas seguem o mesmo ritmo de desenvolvimento. Apesar de ser notada uma maior profissionalização, segundo seu potencial sucessor, a empresa A está em um nível ainda precário. Isto, parte da falta de interesse do atual administrador em formalizar os processos, principalmente na tomada de decisão, e buscar novas formas de administrar o negócio.

“Eu acho muito precário, para ser sincero. [...] é uma coisa que estou tentando mudar. Talvez por ser mais novo e querer ser mais profissional. [...] eu vejo muita informalidade e muita falta de compromisso em buscar o conhecimento. [...] o processo de decisão deve ser mais conciso em vez de ser apenas decisões tiradas da cabeça em menos de um minuto e que acaba por ser totalmente erradas.” (MATEUS)

Dentro desse contexto de profissionalização, nenhuma das empresas possui algum tipo de governança familiar. Tudo é decidido individualmente pelo atual administrador.

“A empresa não possui governança familiar. As decisões geralmente parte mais da ideia dele [pai]. O que ele tiver a fim de fazer, ele faz, e ver se dá certo ou não. As vezes combina antes, e quando não combina ele faz logo direto.” (LUCAS)

Todavia, segundo seus potenciais sucessores, as empresas A, B e C reúnem os membros da família quando há alguma tomada de decisão importante para o planejamento, inovação ou expansão da empresa.

“Existe e não existe. Costumamos nos reunir para tomar decisões sérias. Mas, nada muito formal.” (MATEUS)

“Não existe. É feito apenas reuniões familiares para definir alguns pontos: quando tem alguma coisa que não está indo bem ou quando está indo bem mais precisa melhorar.” (MARCOS)

“Assim, nos reunimos quando temos a ideia de expandir a empresa ou alguma coisa. Normalmente essa ideia é do meu pai. Primeiro é reunido os membros da família. [...] quando é uma decisão de planejamento estratégico da empresa, fazemos, e depois pedimos a contribuição dos outros gestores.” (MARIA)

Essa característica, por mais que informal, constitui dentro da governança familiar a “Assembleia Familiar”, que possui caráter informativo, orientativo e/ou deliberativo, na qual são discutidos o alinhamento e o posicionamento familiares quanto a determinada decisão, promovendo o contato, a integração e a comunicação entre todos os familiares, além do compartilhamento de suas visões e aspirações.

A questão da profissionalização para a condução das empresas familiares vai muito além dos responsáveis pela gestão, atingindo também a família, para que exerça seu papel de acionista (FREITAS; FREZZA, 2005). Neste contexto, todos os potenciais sucessores afirmam que a Universidade tem tido um papel fundamental para a profissionalização das empresas, inclusive quando eles assumirem o papel de principal administrador na empresa.

“[...] tanto a Universidade, quanto os cursos e palestras que a gente leva, influenciam na profissionalização.” (MARIA)

“A universidade tem grande influência para a profissionalização. Como eu sempre digo: “eu aprendi na prática o que hoje estou aprendendo na teoria.” E tem certas coisas que você vê na teoria e tem como mudar na prática, para melhorar.” (LUCAS)

Essa percepção se refere ao conhecimento teórico adquirido. Para alguns dos sucessores (Mateus e Marcos), apesar de importante, as Universidades ainda pecam na escassez de metodologias práticas na abordagem de conteúdos que poderiam contribuir ainda mais com o ensino-aprendizagem do aluno e a profissionalização das empresas.

“[...] estamos melhorando através do meu curso de graduação, do curso dele e alguns cursos que estamos fazendo por fora. [...] O problema da faculdade em si, é que tem muita teoria e pouca prática [...]” (MARCOS)

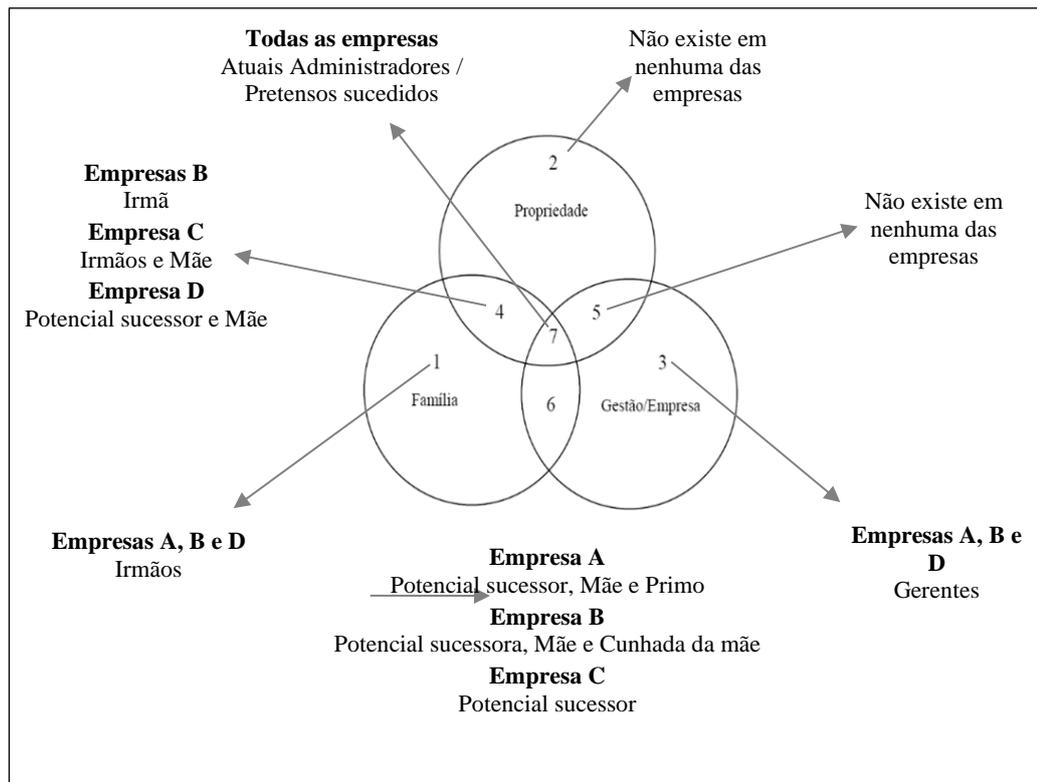
“A universidade possui grande influência, porque hoje, sou mais profissional por causa da dela, com certeza. [...] a teoria e a prática devem ser estimuladas. Eu acredito que os dois juntos possam ser um caminho muito bom, mas, separados, que só tendem ao fracasso.” (MATEUS)

Segundo as informações obtidas junto aos potenciais sucessores e comparadas com o Modelo de três círculos, apresentado anteriormente, identificou-se que as dimensões (Propriedade, Família e Empresa) estão em estágios distintos. O desenvolvimento das empresas familiares se dá a partir destas três dimensões.

Nem sempre essas empresas seguem o mesmo ritmo de desenvolvimento, ou seja, em determinado período, a dimensão propriedade pode estar em um estágio diferente quando comparado à dimensão família, igualmente em relação à dimensão da empresa, apontando que não existe uma relação direta entre elas (GERSICK *et al.*, 2006). Qualquer pessoa pode ser alocada dentro dos subsistemas, podendo ocupar posição nos três círculos, em dois ou em apenas um, a depender do vínculo que a pessoa mantém com a propriedade da empresa, com a família e com a gestão (ANDRADE; GRZYBOVSKI; LIMA, 2005).

Nas empresas pesquisadas, algumas dimensões são ocupadas e outras não. O modelo, na perspectiva das empresas, está apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Modelo de três círculos das empresas pesquisadas



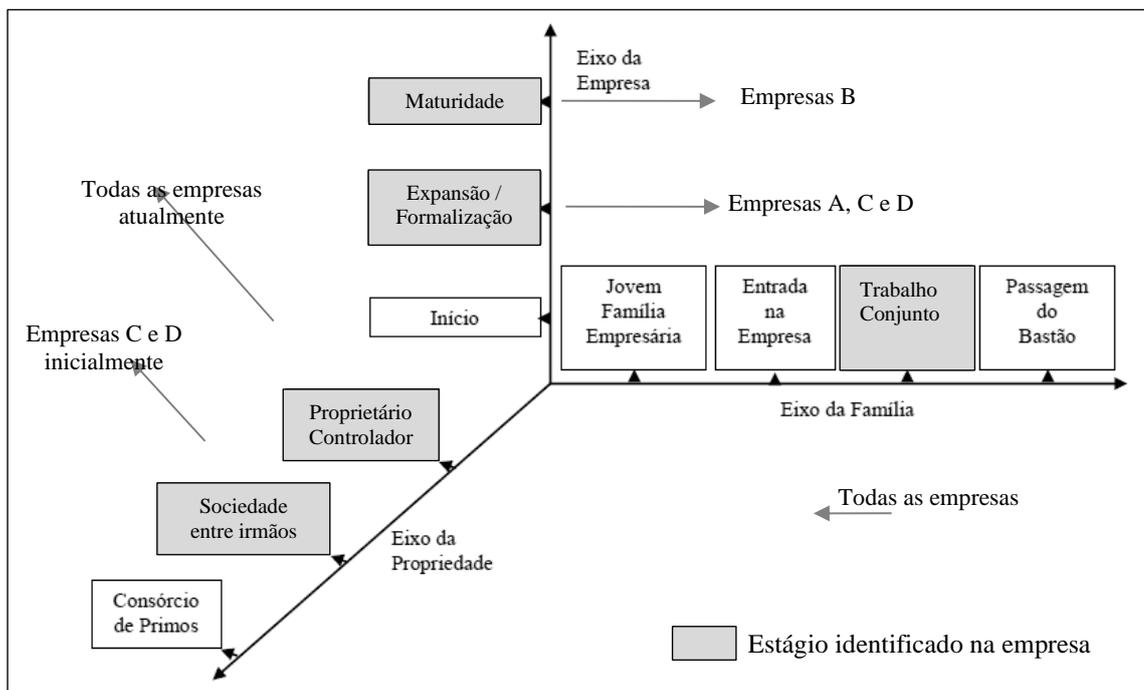
Fonte: Elaborado pelos autores.

Observou-se que nenhuma das empresas analisadas possuía em sua Gestão sócios-proprietários não familiares (áreas 2 e 5 do modelo). Ou seja, a maioria dos gestores são membros da família, razão que insere três, das quatro empresas estudadas (A, B e C), na área 6. Assim como, todos os proprietários são gestores e familiares, ocupando a área 7.

Ainda é perceptível, que as empresas A, B e D possuem em sua Administração gestores não familiares e não proprietários (área 3), bem como, possuem membros da família controladora que não atuam na empresa, mas que possuem interesse sobre o sucesso dela (área 1). Ao contrário, a empresa C não se enquadra em nenhuma dessas áreas, pela inexistência de gestores não familiares e não proprietários, e atuação dos dois irmãos no setor operacional da empresa, enquadrando na área 4. Com tais características está a empresa B, por existir a atuação de uma irmã em um nível operacional, e a empresa D, pelo fato do potencial sucessor e sua mãe não ocupar um cargo de gestão. Ou seja, ambos atuam no nível operacional da empresa.

Para complementar esta análise realizada no modelo de três círculos, buscou-se identificar em qual estágio de cada uma das dimensões – propriedade, empresa e família – se encontram para as empresas estudadas e sua evolução ao longo do tempo. Para tanto, utilizou-se o modelo tridimensional de desenvolvimento. Essa análise está ilustrada na Figura 4.

Figura 4 – Modelo Tridimensional de Desenvolvimento das empresas pesquisadas



Fonte: Elaborada pelos autores.

Notou-se que no eixo da propriedade, as empresas C e D iniciaram no segundo estágio “Sociedade entre irmãos”, mas que por algum motivo pessoal, a sociedade se desfez. Atualmente, ambas as empresas se encontram no estágio “Proprietário Controlador”, pois o controle da propriedade está nas mãos de uma pessoa ou casal (DAVEL; SILVA; FISCHER, 2000).

“[...] havia uma sociedade com a irmã dele, porém, por motivos pessoais e gerenciais, se desfez. [...] atualmente apenas meu pai que é proprietário.” (MARCOS)

“Os responsáveis pela fundação da empresa foram meu pai, Pedro e o irmão dele, Tiago [nomes fictícios]. Mas, atualmente somente meu pai é proprietário da empresa.” (LUCAS)

No eixo da Família, elas se encontram no terceiro estágio: Trabalho em conjunto. Esse estágio se dá na medida em que o filho começa a gerir a empresa com o pai. Ainda que o potencial sucessor da empresa D não ocupe um cargo de gestão, na prática ele já toma decisões importantes dentro da empresa, seja na ausência ou presença do seu pai. Neste estágio o desafio é promover a comunicação, a cooperação e a administração dos conflitos entre as gerações no negócio familiar (DAVEL; SILVA; FISCHER, 2000).

“Atualmente eu estou como estoquista. [...] mas, algumas tomadas de decisão e medidas administrativas já estão sendo realizadas por mim.” (LUCAS)

No eixo da Empresa, as empresas A, C e D estão localizadas no segundo estágio: Expansão/Formalização. Por mais tempo que elas tenham no mercado (26, 30 e 17 anos, respectivamente), as empresas possuem pouca profissionalização.

“A profissionalização é muito precária, para ser sincero. [...] é uma coisa que estou tentando mudar. Talvez por ser mais novo e querer ser mais profissional.” (MATEUS)

“[...] meu pai é formado em Administração e com a minha formação, essa questão da gestão, estamos organizando melhor.” (MARCOS)

“Nós começamos de pequeno e fomos expandindo. [...] agora tem um grande cardápio e uma área bem considerável. [...] Já está mais profissional do que antes. Isso se dá por meio de cursos de capacitação. Meu pai vem buscando sempre

capacitar os funcionários e eles em si vão em busca de aperfeiçoar os seus conhecimentos e habilidades.” (LUCAS)

Esse estágio é marcado pela expansão de em diversas áreas (linhas de produto, área da empresa, funcionários etc.) e a profissionalização dos processos e da gestão (DAVEL; SILVA; FISCHER, 2000).

Já a empresa A se localiza no estágio “Maturidade”, marcada por uma estrutura que favorece a estabilidade, presença do nível de alta gerência e uma base de clientes estável (DAVEL; SILVA; FISCHER, 2000). Isso reflete principalmente por meio do porte que a empresa possui quando comparada as outras, conforme apresentado anteriormente.

“Com o meu ingresso, comecei a definir melhor as funções dos funcionários, os processos internos, estabelecer a questão de carreira etc. A gente conseguiu profissionalizar mais. Hoje, com a entrada da minha irmã, ainda mais.” (MARIA)

Na seção seguinte serão apontadas as características do processo sucessório de cada uma das empresas pesquisadas.

4.3 Processo Sucessório

Ao serem questionados sobre o processo de sucessão, todos os potenciais sucessores enfatizam que atualmente as empresas já estão passando por esse processo.

“Sim, porque algumas tomadas de decisão, bem como, algumas medidas administrativas já estão sendo realizadas por mim.” (LUCAS)

“Sim, percebo. Porque meu pai já está passando algumas atividades que ele costumava fazer, para mim, e eu já estou pegando o jeito e conseguindo substituí-lo.” (MARCOS)

Esta importante etapa da empresa familiar é identificada pelos potenciais sucessores devido ao acúmulo de função, por estarem cada vez mais presentes na rotina da empresa, pelo acúmulo de responsabilidades e, principalmente, pela migração do controle da empresa.

“[...] pelo meu acúmulo de função; por eu estar presente em todos os setores da empresa; por meu pai está menos presente na empresa; por algumas decisões estarem centradas em mim, e hoje, eu possuo mais controle da empresa do que ele [pretensão sucedido].” (MATEUS)

“[...] no caso, está, por conta que meus pais estão deixando mais, o controle, e esse controle está migrando para eu e minha irmã.” (MARIA)

No que se refere à geração em que as empresa se encontram, todas irão para a segunda, quando seus potenciais sucessores assumirem o negócio familiar. Segundo eles, inicialmente os funcionários só os viam como o “filho/filha do dono”, não os respeitavam e não os tratavam como um funcionário.

“Os funcionários me viam mais como filho do dono, não davam tanta moral.” (LUCAS)

“[...] meu pai nunca me deu poder, eu tive que ir conquistando. Os funcionários sempre achavam que era por eu ser a “filha do dono.” (MARIA)

Atualmente, segundo os potenciais sucessores, o respeito foi adquirido tanto devido às suas obrigações quanto às responsabilidades adquiridas no desempenho de suas funções. Isso mostra que, mesmo jovens, apesar do receio inicial, eles conquistaram o respeito dos funcionários por meio de suas ações dentro da empresa. Não foi necessário utilizar o *status* e argumentos de autoridade de “Filho/Filha do dono” para conquistar esse reconhecimento. Como apontando por *et al.* (2013) e Borges e Lima (2012), a aceitabilidade, a credibilidade, a legitimidade e a liderança dos sucessores são conquistadas conforme a aprendizagem e a formação dos potenciais sucessores estão presentes na organização.

“No começo os funcionários ficavam meio receosos. [...] realmente eu entrei por ser filho do dono. Mas, hoje é totalmente ao contrário, principalmente porque hoje eles me procuram em busca de alguma informação e de alguma opinião. [...] eu acho que eles me respeitam hoje pelo que eu sou e não por ser filho de quem eu sou.” (MATEUS)

“A princípio gerou um certo atrito entre eles [funcionários] pelo fato de eu entrar muito novo. Quando você tem uma equipe acostumada a trabalhar com uma gestão bem mais velha que eles, quando chega uma pessoa mais nova para gerenciar, você sente o impacto. Mas aos poucos eles foram entendendo. Foi tudo só questão de tempo e de costume.” (MARCOS)

Percebe-se que esse *status* “Filho/Filha do Dono” representa um peso adicional aos sucessores, produzindo para alguns uma sensação de culpa e, para outros, o cuidado com sua imagem pessoal e com os exemplos a serem passados aos funcionários. Em alguns casos, os sucessores preferem fugir dessa denominação (FLORES JUNIOR; GRISCI, 2012).

No tocante às etapas de processo sucessório, como apresentado por Oliveira (2010), nenhuma das empresas seguem as etapas descritas pelo autor; tudo é feito no dia a dia com as divisões das atividades, trocas de informações, medidas corretivas e discussões entre o pretense sucedido e o potencial sucessor.

“É feito debaixo de muita discussão. [...] e por meio do repasse de responsabilidades no dia a dia.” (MATEUS)

“Acontece no dia a dia, com os acontecimentos e com as ações. Não existe uma formalidade nessa etapa de sucessão.” (MARCOS)

“O processo é realizado no dia a dia, com a divisão de atividades. Meu pai fica com uma parte e eu fico com outra.” (LUCAS)

Esta análise retoma o que fora discutido por Lima (2016), apontando que apenas 11% das empresas familiares possuem planos de sucessão bem definidos. Com isso, a sobrevivência dessas empresas dependerá da capacidade da família de administrar suas relações no negócio e evitar que conflitos do tipo familiar influenciem negativamente em sua continuidade.

Como critério para a definição do sucessor, todas as empresas utilizam questões como responsabilidade, experiência e conhecimento técnico.

“Eu acho que conta muito para eles é a experiência de negócio. [...] e conhecimento técnico. [...] a meu ver, a experiência de negócios conta muito, e a vontade de trabalhar.” (MARIA)

“Atualmente está sendo na base da experiência que eu tenho. [...] é mais essa questão mesmo, de experiência, de saber como funciona o mercado.” (MARCOS)

“Além de eu já ser o sucessor “natural”, o critério é de profissionalização, mesmo. De conhecer o mercado, conhecer como é feito o trabalho da empresa e ter pulso para tocar a empresa para a frente.” (MATEUS)

Segundo os potenciais sucessores, o pretense sucedido não deseja passar a administração da empresa para um terceiro, pois ao deixar nas mãos de um familiar facilita o controle sobre a empresa. Essa percepção vai ao encontro da análise realizada por De Bona (2013), que identificou que o desejo dos fundadores é que alguém da família assuma o comando da empresa para que o controle não dissolva para externos.

“Os critérios utilizados são as experiências e responsabilidades. [...] até porque botando alguém de casa é mais fácil de controlar. [...] ele quer que o negócio ande para os filhos e não para profissionais, para terceiros.” (LUCAS)

Essa experiência, responsabilidade e conhecimento do negócio são adquiridos no dia a dia por meio da troca de conhecimentos de uma geração para outra. Os pretensos sucedidos dizem a forma como as coisas devem ser feitas e os corrigem quando há algum desvio.

Quando questionados sobre a ideia de seus pais – pretensos sucedidos – se desligarem da empresa, Maria e Lucas (potenciais sucessores das empresas B e D) respectivamente, relataram sobre o ensejo deles se afastarem da empresa para “curtir” a sua aposentadoria.

“É um desejo dele. Um desejo que ele pare de trabalhar e me deixe só, trabalhando, para curtir as férias dele, como ele diz: “a aposentadoria dele.” (LUCAS)

“Ele está achando ótimo. Ele está achando massa. [...] ele diz que só assim viaja mais com minha mãe. Agora ele só quer saber de viajar.” (MARIA)

Entretanto, os potenciais sucessores das Empresas A e D percebem que eles ainda pretendem ficar nos “bastidores” ou com alguma responsabilidade na empresa.

“Na minha opinião eu acho que ele tem bastante receio, mas não é resistência. [...] ele fala que realmente a intensão é deixar isso (empresa) para que eu toque para a frente. [...] com certeza ele vai continuar nos “bastidores,” dando dicas.” (MATEUS)

“[...] na minha visão, ele pretende ficar com algumas responsabilidades. [...] algumas atividades, ele fica com receio de repassar para mim porque ele já está há muito tempo e já possui um bom *networking*. Aos poucos ele vai se desligando de algumas atividades, mas, as principais, as que ele acha importante, ele ainda quer ficar.” (MARCOS)

Segundo Scheffer (1995), a resistência do sucedido em se desligar da empresa se apresenta como uma barreira no processo sucessório. Percebe-se que esse fator gera insegurança para os potenciais sucessores pela falta de credibilidade (PEREIRA *et al.*, 2013; BORGES; LIMA, 2012). Ao mesmo tempo que pode ser um sentimento contrário: a presença da figura do pretense sucedido pode gerar segurança aos potenciais sucessores, pois sabem que estarão amparados em qualquer momento de insegurança.

Para os potenciais sucessores é um grande desejo pessoal assumir a empresa do seu pai como principal administrador. Lucas (potencial sucessor da empresa D) menciona que no início não se identificava muito com a área de atuação da empresa, mas devido ao *know how* adquirido e à imagem da empresa ao longo dos anos, passou a enxergar sua assunção como uma grande oportunidade e optará por dar sequência ao negócio da família.

“Sim, eu desejo ser o principal administrador da empresa do meu pai, porque ele já é o principal administrador, eu pretendo ficar no lugar dele. Eu sempre me espelhei nele, então, eu acho que é isso que eu quero. [...] antes eu não me identificava, mas, eu fui me adaptando.” (LUCAS)

Mateus, Maria e Marcos, respectivos potenciais sucessores das empresas A, B e C, sempre se identificaram com o negócio da família e veem as empresas ainda com um grande potencial no mercado. Mateus, apesar disso, não quer se limitar apenas ao negócio da família, e pretende se arriscar em novos negócios; Maria, por sua vez, não pensa apenas em gerir uma empresa da família. Ela pretende, futuramente, colocar gestores em cada empresa da família e gerir todo o grupo de empresas.

“Sim, porque já estou aqui há muito tempo. [...] me identifiquei tanto com o mercado, até por minha família, como um todo, participa desse mercado. Pelo menos a maioria dela. Também por eu ter o conhecimento do produto e do funcionamento. [...] porém, não pretendo ficar só nela, como projeto pessoal.” (MATEUS)

“Sim. [...] é como se eu fosse uma “mini” meu pai lá dentro. [...] porque tipo: eu estou administrando números, empresas e pessoas. [...] Às vezes eu tenho vontade de colocar uma pessoa de fora para gerir cada empresa, e eu gerir tudo por cima.” (MARIA)

Com isso, notou-se que a teoria apresentada por De Bona (2013) e Bernhoeft (1989, apud FREITAS; FREZZA, 2005), não se aplicou às empresas pesquisadas, pelo menos no que se refere ao desinteresse na área ou no produto da empresa. Estes autores argumentam que para os sucessores, trabalhar na empresa da família não os agrada, tornando-as pessoas entediadas ao exercerem as atividades propostas pelo cargo. Destarte, essa possibilidade de suceder o negócio da família, acreditam que seriam pessoas frustradas e desanimadas.

Alguns desafios são enxergados pelos sucessores ao assumir a gestão da empresa familiar. Para Mateus (potencial sucessor da empresa A), a responsabilidade, por ter que assumir tudo dentro da empresa, e a credibilidade, por ser muito jovem, são algumas das principais barreiras a serem ultrapassadas.

“[...] hoje eu sinto a falta de credibilidade, principalmente por causa da minha idade. As pessoas, a princípio, não levam tão a sério. [...] Acho que essa desconfiança, é tanto de dentro quanto de fora, por funcionários, clientes e fornecedores. Também, acredito que a responsabilidade, que no final termina sendo do gestor. [...] a responsabilidade é bem mais pesada.” (MATEUS)

Segundo Maria (potencial sucessora da empresa B), o risco e a incerteza de conseguir gerir a empresa da forma que vem sendo gerida, a responsabilidade de possuir vários dependentes (250 funcionários) e o desafio de alinhar a atual família e a futura geração com a empresa, são os principais desafios previstos.

“[...] não sei se eu vou conseguir dar de conta de tudo, porque é uma responsabilidade muito grande. Eu penso que eu estou cuidando 250 vidas. [...] eu não sei como é que vai ficar. [...] e, “pegar” minha atual família, alinhar com a empresa e conseguir alinhar com a futura família. [...] eu preciso alinhar esses três pontos.” (MARIA)

Marcos (potencial sucessor da empresa C) relata que seus maiores desafios são, em primeiro lugar, manter a qualidade e a imagem que o restaurante possui no mercado, e segundo, indo ao encontro da percepção de Maria, a responsabilidade de possuir vários dependentes (funcionários).

“Assim, um dos principais desafios é manter a linha de qualidade do “Restaurante Belém”, pois, é já bastante conhecida. [...] e, várias famílias dependem de mim. Famílias conseguiram suas casas, conseguiram suas propriedades, por conta do nosso trabalho aqui. Então, não podemos deixar eles sem essa assistência.” (MARCOS)

Por fim, para Lucas (potencial sucessor da Empresa D), o principal desafio enxergado ao assumir a gestão da empresa é a questão da cobrança excessiva. Ele menciona que, pelo fato de a empresa já ser de família, isso já se caracteriza como um grande desafio. E tem consciência de que a cobrança virá dos dois lados, pessoal e profissional. Muitas vezes pensou em optar por uma carreira fora da empresa familiar, pois não iria sofrer tanta cobrança – se existir alguma, será apenas do lado profissional.

“Assim, por ser de família já não é tão fácil. Em uma empresa familiar tento levar cobrança do meu superior quanto do meus pais. Às vezes você tenta enxergar uma oportunidade melhor em outra empresa, pois, só vou levar cobrança do meu superior. Isso é a maior dificuldade que muitos sucessores aqui da região optam por não assumir a empresa da família.” (LUCAS)

Esses desafios, aparentemente, não são considerados barreiras para a participação dos potenciais sucessores no processo de sucessão. Em nenhum momento houve indícios de que os desafios expostos pudessem gerar alguma insatisfação a ponto de levar à desistência de assumir o negócio familiar.

Assim, buscou-se identificar quais são as barreiras e os incentivos para que os potenciais sucessores assumam a empresa familiar. Os fatores identificados na análise dos dados estão listados no Quadro 6, que procura apresentar uma relação com a teoria visitada para a realização do estudo.

Quadro 4 – Incentivos e barreiras para a sucessão familiar

FATOR	SUCESSOR (EMPRESA)	INF.	LITERATURA	AUTORES
• Sentimento de posse	Mateus (A)	+	N. id.	Não se aplica
• Questões financeiras	Mateus (A)	+	=	Trentin (2010); Lambrecht (2005)
	Marcos (C)			
	Maria (B) Lucas (D)	Não possui	≠	De Bona (2013)
• Conflito familiar	Mateus (A)	-	=	De Bona (2013); Freitas e Frezza (2005); Martins <i>et</i>
	Marcos (C)			

FATOR	SUCESSOR (EMPRESA)	INF.	LITERATURA	AUTORES
	Maria (B)	Não possui	≠	<i>al.</i> (2008)
• Percepção de desenvolvimento	Mateus (A)	+	=	Lima (2010)
• Ascensão, responsabilidade e reconhecimento	Mateus (A)	+	=	De Bona (2013)
	Marcos (C)	+	=	
	Maria (B)	Não possui	≠	
• Trabalhar em algo de família e em família	Mateus (A)	Não possui	≠	De Bona (2013)
	Marcos (C)			
• Qualidade e padrão de vida	Mateus (A)	Não possui	≠	De Bona (2013)
	Maria (B)			
• Interferências do relacionamento familiar	Mateus (A)	-	=	Scheffer (1995); Flores Junior e Grisci (2012)
• Atual forma de gestão	Mateus (A)	Não possui	≠	De Bona (2013)
	Maria (B)			
	Lucas (D)			
• Carga horária de trabalho excessiva	Mateus (A)	Não possui	≠	De Bona (2013)
	Maria (B)			
	Marcos (C)	+	≠	De Bona (2013)
• Resistência do sucedido para desligar-se da empresa	Mateus (A)	Não possui	≠	Scheffer (1995); Rossato Neto e Cavedon (2004)
	Maria (B)			
	Marcos (C)			
	Lucas (D)			
• O desafio e a competitividade	Maria (B)	+	N. id.	Não se aplica
• Falta de credibilidade	Maria (B)	-	=	Pereira <i>et al.</i> (2013) e Borges e Lima (2012)
	Marcos (C)			
• Desejo de empreender	Maria (B)	-	N. id.	Não se aplica
• Legado de família	Mateus (A)	+	=	De Bona (2013)
	Maria (B)			
	Lucas (D)			
	Marcos (C)			
• Fechamento de novas oportunidades	Marcos (C)	Não possui	≠	De Bona (2013)
	Lucas (D)			
• Flexibilidade de horário	Lucas (D)	+	=	De Bona (2013)
• Cobrança excessiva	Lucas (D)	-	N. id.	Não se aplica

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao analisar o quadro apresentado acima, percebe-se que alguns fatores convergem e outros divergem, quando comparados à literatura visitada. Isso mostra que cada empresa é singular e podem ser distintas de acordo com o ambiente geográfico na qual estão inseridas.

5 CONCLUSÕES

As empresas familiares correspondem à maioria do conjunto empresarial e enfrentam diversos desafios que podem levar ao fracasso do negócio e a rupturas familiares, principalmente na etapa de sucessão, considerada uma das fases mais difíceis do ciclo de desenvolvimento destas empresas, em face dos diversos agentes que afetam ou são afetados pelo processo, como clientes, família, fornecedores, empregados, sucessores e fundadores (FREITAS; FREZZA, 2005).

Nesse momento, o planejamento é o principal fator de contribuição para que as empresas familiares superem seus desafios e alcancem o sucesso (IBRAHIM; SOUFANI; LAM, 2001; POUNDER, 2015).

Neste contexto, o objetivo geral da pesquisa foi identificar os fatores que influenciam o processo de sucessão nas empresas familiares, tomando o caso específico de algumas

empresas sediadas nos municípios de Crato, Juazeiro do Norte e Barbalha, os quais constituem o chamado triângulo Crajubar. Para alcançá-lo, estabeleceram-se alguns objetivos específicos, os quais são discutidos a seguir, à luz dos resultados obtidos e analisados.

Em relação ao primeiro objetivo específico da pesquisa, de “Identificar e analisar os motivos pelos quais potenciais sucessores desistem de assumir a gestão da empresa familiar”, verificou-se que o fator conflito familiar (DE BONA, 2013; FREITAS; FREZZA, 2005; MARTINS *et al.*, 2008) foi a barreira que se mostrou mais presente. Além desta, as interferências do relacionamento familiar (SCHEFFER, 1995; FLORES JUNIOR; GRISCI, 2012), e a falta de credibilidade no potencial sucessor (PEREIRA *et al.*, 2013; BORGES; LIMA, 2012) também merecem destaque, confirmando a literatura predominante sobre o tema. Por outro lado, a barreira carga horária de trabalho excessiva, contrariamente ao que preconiza a literatura visitada (DE BONA, 2013) foi identificada entre os respondentes como um motivador para a assunção do negócio familiar. O desejo de empreender, no que diz respeito à experiência de idealizar um negócio em vez de assumir um já consolidado, e a cobrança excessiva, se mostraram barreiras peculiares à região de estudo, não encontrando amparo na literatura de suporte ao estudo aqui relatado.

No que toca ao segundo objetivo específico, a saber, “Identificar e analisar os fatores que motivam os sucessores a dar continuidade ao negócio da família, assumindo a gestão da empresa familiar”, foram identificados nos casos analisados o legado da família (DE BONA, 2013), que foi mencionado por três dos quatro respondentes, as vantagens financeiras proporcionadas pela função (TRENTIN, 2010; LAMBRECHT, 2005), e a ascensão, a responsabilidade e o reconhecimento (DE BONA, 2013), apontadas por dois dos potenciais sucessores. Somente um respondente mencionou como motivação para assumir o negócio da família a percepção de desenvolvimento (LIMA, 2010) e a flexibilidade de horário (DE BONA, 2013). Fatores como o sentimento de posse, se tratando do regozijo de possuir algo que é seu, e o desafio e a competitividade, mostraram-se característicos das empresas pesquisadas no estudo, não tendo sido identificados casos na literatura existente.

Convém ainda destacar que alguns fatores identificados na literatura visitada não possuem influência sobre o processo de sucessão nas empresas familiares analisadas, segundo a percepção dos potenciais sucessores participantes da pesquisa. São eles: a resistência do sucedido para desligar-se da empresa (SCHEFFER, 1995; ROSSATO NETO; CAVEDON, 2004); a atual forma de gestão; questões financeiras (para dois dos respondentes); carga horária de trabalho excessiva (para dois dos respondentes); o fechamento de novas oportunidades; a qualidade e o padrão de vida; o privilégio de trabalhar em algo de família e em família (DE BONA, 2013); conflito familiar (para um dos respondentes); e ascensão, responsabilidade e reconhecimento (para um dos respondentes) (DE BONA, 2013; FREITAS; FREZZA, 2005; MARTINS *et al.*, 2008). Diante do exposto, conclui-se que os objetivos do estudo foram alcançados.

Os resultados do estudo podem contribuir para o campo de pesquisa ao fornecer mais subsídios para futuras investigações científicas sobre o tema, tanto na região de estudo quanto além dela. Ademais, no âmbito da prática gerencial, contribui para as empresas no sentido de fundamentar conhecimentos que deem suporte a futuros processos e aperfeiçoamentos na gestão, na implantação de governança e na formulação de planejamentos de sucessão, o que repercutiria favoravelmente na profissionalização e, por conseguinte, na própria sucessão familiar.

Desta forma, este estudo poderá contribuir ainda para a rede de empresas familiares da região, do estado e do país, uma vez que, ao pôr luz sobre o processo de sucessão em

empresas de natureza familiar, identificou empiricamente e discutiu as principais barreiras e incentivos que dirigem este processo, sempre em cotejo com a literatura.

Entre as limitações identificadas no trabalho está a abordagem a apenas um tipo de sujeito: os potenciais sucessores; e a limitação às evidências das entrevistas (não houve a triangulação de evidências por meio de outras fontes) e com isso, impossibilitou a confiabilidade e validade dos achados. Pesquisas futuras poderão incorporar a visão de outros sujeitos – pretensos sucedidos – e empregar fontes de dados alternativas – além das entrevistas em profundidade – o que traria maior confiabilidade aos achados e permitiria um confronto mais qualificado com a literatura existente.

Ainda, recomenda-se a divisão de estudos em empresas familiares de grande porte e pequeno porte, para que, se estabeleça um comparativo entre os resultados destes e de outros estudos similares. Além disso, futuras pesquisas poderiam avaliar o papel do primogênito na pretensão de assumir a empresa familiar – ampliando ainda mais o estudo sobre o tema e fornecendo maior subsídio para investigações mais robustas.

Por fim, recomenda-se um maior aprofundamento do assunto estudado utilizando-se da metodologia de pesquisa: *Grounded Theory* – proporcionando o surgimento de novas teorias a partir do fenômeno social e psicológico dos agentes envolvidos (potenciais sucessores).

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. Aplicabilidade do “Modelo dos Três Círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, p. 1-25, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BECKHARD, R.; DYER Jr, W. G. Managing continuity in the family-owned business. **Organizational Dynamics**, v. 12, n. 1, p. 5-12, 1983.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B. de. O. Processo de Construção da Sucessão Empreendedora em Empresas Familiares: Um estudo multicaso. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 1, p.131-154, 2012.
- BOZER, G; LEVIN, L; SANTORA, J. C. Succession in family business: Multi-source perspectives. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 24, n. 4, p. 753-774, 2017.
- BRETON-MILLER, I. L.; MILLER, D.; STEIER, L. P. Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 4, p.305-328, 2004.
- CAMPOS, S. S. A.; SARAIVA, P. M. Empreendedorismo Familiar: Como esse Modelo de Gestão pode Afetar a Empresa / Family Entrepreneurship. **Id On Line Revista de Psicologia**, v. 13, n. 44, p.525-538, 2019.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.
- DAVEL, E.; SILVA, J. C. de S.; FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 18, p.99-116, 2000.
- DE BONA, G. O. **Sucessão familiar do ponto de vista do sucessor**: Motivações na oportunidade de suceder uma empresa familiar de micro e pequeno porte. 2013. 54 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

- DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 23, p. 161-198, 1967.
- DYER Jr, W. G. Culture and Continuity in Family Firms. **Family Business Review**, v. 1, n. 1, p. 37-50, 1988.
- FLORES JUNIOR, J. E.; GRISCI, C. L. I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, v. 47, n. 2, p. 325-337, 2012.
- FREITAS, E. C. de; BARTH, M. De pai para filho: A complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.
- FREITAS, E. C. de; FREZZA, C. M. M. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 2, n. 1, p. 31-43, 2005.
- GERSICK, K. *et al.* **De geração para geração: Ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. Empresa Familiar x Competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 6, n. 11, p. 37-68, 1998.
- HNÁTEK, M. Entrepreneurial Thinking as a Key Factor of Family Business Success. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 181, p.342-348, 2015.
- HUNGER, V. B. *et al.* Os desafios na sucessão familiar: A transcrição do conhecimento empresarial às novas gerações. In: **Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**. Passo Fundo - RS, 2016.
- IBGE. **Conheça cidades e estados do Brasil**. 2010. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/>. Acesso em: 22 fev. 2019.
- IBRAHIM, A.B.; SOUFANI, K.; LAM, J. A Study of Succession in a Family Firm. **Family Business Review**, v. 14, n. 3, p.245-258, 2001.
- LAMBRECHT, J. Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model. **Family Business Review**, v. 18, n. 4, p. 267-282, 2005.
- LEONE, N. M. de C. P. G. **Sucessão na empresa familiar: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.
- LIMA, E. M. S. T. de. **O processo sucessório em empresas familiares: Um estudo de caso**. 2016. 105 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP, Campo Limpo Paulista, 2016.
- MARTINS, A. *et al.* Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 22, p. 30-54, 2008.
- MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MONTICELLI, J. M. *et al.* Transgenerational Entrepreneurship of the Family Businesses: Is it in the Blood or Not? **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 2, p.223-249, 2019.
- MORRIS, M. H.; WILLIAMS, R. W.; NEL, D. Factors influencing family business succession. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 2, n. 3, p.68-81, 1996.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, A. A. DE; APOLINÁRIO, V.; PEREIRA, W. E. N. A política de industrialização do Ceará e suas repercussões no mercado formal de trabalho industrial:

- Análise do polo CRAJUBAR para os anos de 1990 a 2010. **Revista de Economia Regional, Urbana e do Trabalho**, v. 2, n. 1, p. XX-YY, 2016.
- PEREIRA, A. C. S. *et al.* Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 5, p.518-535, 2013.
- PIMENTEL, T. D. O 'Estado da Arte' do desenvolvimento de modelos de sucessão em empresas familiares. **Revista Inteligência Organizacional**, Juiz de Fora, v. 1, n. 1, p.76-96, 2011.
- POUNDER, P. Family business insights: an overview of the literature. **Journal of Family Business Management**, v. 5, n. 1, p. 116-127, 2015.
- PWC. A conexão que faltava: **A importância do planejamento para o sucesso da empresa familiar**. PWC, 2016. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf. Acesso em: 14 de janeiro de 2019.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- ROSSATO NETO, F. J.; CAVEDON, N. R. **Empresas familiares**: Desfilando seus processos sucessórios. *Cadernos Ebape.br*, v. 2, n. 3, p. 1-16, 2004.
- SAMBROOK, S. Exploring succession planning in small, growing firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 12, n. 4, p.579-594, 2005.
- SCHEFFER, A. B. B. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, v. 30, n. 3, p. 80-90, 1995.
- SEBRAE. Meta Pesquisa de Opinião. **Empresa Familiar**. 2017. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf). Acesso em: 14 abr. 2019.
- TRENTIN, R. M. **Governança na empresa familiar**: Estratégia e mecanismos para a minimização de conflitos no processo sucessório. 2010. 84 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Núcleo de Ciências Sociais, Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho - RO, 2010.
- WERNER, R. A. **Família & Negócios**: Um caminho para o sucesso. Barueri: Manole, 2004.
- YIN, R. K. **Qualitative Research from Start to Finish**. New York: The Guilford Press, 2011.

The Succession Process In Family Companies: A Multiple Case Study In Cariri, Ceará, Brazil

ABSTRACT

This paper aims to identify the factors that influence the succession process in family businesses, taking the specific case of companies headquartered in Crato, Juazeiro do Norte and Barbalha, Ceará, Brazil, which constitute the so-called Crajubar Triangle. The study used an exploratory approach through multiple case studies, with data being collected via semi-structured interviews and analyzed through content analysis. The results show that the factors (i) family conflicts, (ii) interferences in the family relationship, and (iii) the lack of credibility of the potential successor converge with the literature. It was also possible to identify some factors not identified in the literature visited, such as (iv) the desire to become an entrepreneur (in the sense of the experience of idealizing and start up a business instead of assuming an already consolidated one), and (v) excessive demand. In addition to contributing to the formulation of succession planning strategies by other family businesses, the study serves as a scientific contribution by supporting future investigations in the region or beyond.

Keywords: Family business. Family succession. Barriers. Incentives. Crajubar.

El Proceso De Sucesión En Empresas Familiares: Un Estudio De Caso Múltiple En Cariri, Ceará, Brasil

RESUMEM

Este trabajo tiene como objetivo identificar los factores que influyen en el proceso de sucesión en las empresas familiares, tomando el caso específico de las empresas con sede en Crato, Juazeiro do Norte y Barbalha, Ceará, Brasil, que constituyen el llamado Triángulo de Crajubar. El estudio utilizó un enfoque exploratorio a través de múltiples estudios de casos, con datos que se recopilaban a través de entrevistas semiestructuradas y se analizaron mediante análisis de contenido. Los resultados muestran que los factores (i) conflictos familiares, (ii) interferencias en la relación familiar y (iii) la falta de credibilidad del potencial sucesor convergen con la literatura. También fue posible identificar algunos factores no identificados en la literatura visitada, como (iv) el deseo de emprender (en el sentido de la experiencia de idealizar y poner en marcha un negocio en lugar de asumir uno ya consolidado), y (v) demanda excesiva. Además de contribuir a la formulación de estrategias de planificación de sucesión por parte de otras empresas familiares, el estudio sirve como una contribución científica al respaldar futuras investigaciones en la región o más allá.

Palabras clave: Empresa familiar. Sucesión familiar. Barreras. Incentivos. Crajubar.